

Le coaching d'équipe Applications, processus et stratégie

CHERIFI Med Amine

Université d'Alger-3

Introduction :

L'activité du coaching et l'accompagnement psychologique auprès des chefs. L'objectif du Coaching n'est pas d'enseigner, mais de révéler dans l'action : révéler le potentiel illimité que chaque individu détient au fond de lui – même, ceci en expérimentant dans des situations concrètes. Il s'agit donc d'atteindre les objectifs en examinant nos propres croyances, nos valeurs et nos compétences tout en améliorant notre qualité de vie. C'est une relation entre un entraîneur spécialisé et un professionnel de haut niveau... ou appelé à le devenir !

Cependant, notre propos ne se limite pas à une transmission d'information sur les concepts et les méthodes propres à cette discipline. Mais nous voudrions éclaircir l'essence et le sens du coaching : ses valeurs humanistes, une conception intégratrice et constructiviste de la relation d'aide, le développement durable de la personne, l'accomplissement du sujet humain dans l'ouverture aux autres et au monde, c'est-à-dire, au-delà d'un métier, une véritable philosophie profonde susceptible de fournir à chaque humain un appui pour agir et se conduire de façon à la fois plus libre et plus responsable, dans tous les aspects de son exercice .

Le Coaching : de quoi parle-t-on, historique, définition et positionnement

Historique :

Le coaching est né aux premiers jours de l'humanité et cette pratique a traversé les âges, dans la vie familiale, amicale ou professionnelle : dès que nous avons le souci d'écouter l'autre, mettre en valeur ce qu'il dit et lui donner une opinion (aider à trouver une solution, nous nous plaçons dans la posture d'un coach.

1970 - Timothy Gallwey / USA: « The Inner Game of Tennis »

« Inner » = adversaire qu'on porte en soi
Lever, contrôler les obstacles intérieurs : Révéler le potentiel
Adaptation de ces principes au monde de l'entreprise 1988-89 - Vincent Lenhardt / France : Transformance « Les responsables porteurs de sens »

Accompagnement individuel des dirigeants : COACHING
Construction d'équipes performantes : team-building

Définition :

D'après le nouveau petit Robert : « c'est la personne chargée de l'entraînement d'une équipe ou d'un sportif ». Le concise OXFORD DICTIONNARY : «To Coach-To tutor (enseigner), to train (former), to give hints to (conseiller, donner des indications), to prime with facts (informer, mettre au courant des faits) ».

Le coaching est en réalité plus que cela, il concerne d'avantage la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis et accorde une attention particulière à la relation qui s'établit entre l'émetteur et le récepteur car avant tout c'est un style de communication.

D'après la société Française de coaching (s.f. coach) qui regroupe plus de 300 coaches : « Le coaching est l'accompagnement d'une personne ou équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Le coaching et un processus, il se définit comme l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en milieu professionnel et dans une démarche de progrès

Il se définit aussi Tel qu'il est porté au sein des organisations, comme une « philosophie mère » qui se décline dans une pratique de coaching individuel, articulée le plus souvent avec le coaching d'équipe et un travail de développement de l'organisation

Schéma (1) : Le coaching en application



Le positionnement du coaching :

On pourra alors distinguer le positionnement de coaching dans les niveaux suivants :

- Formation (transmission) :

Transfert de connaissances et la transmission de techniques, de valeurs, de culture d'entreprise

- (Psycho) thérapie (compréhension) :

Identification d'expériences traumatisantes qui passe par la compréhension des causes

- Bilan de compétences (Etat des lieux) :

Identification d'un projet et initialisation d'un plan d'actions

- Conseil (expertise) : Transfert après analyse de situation

- Coaching (développement, changement) :

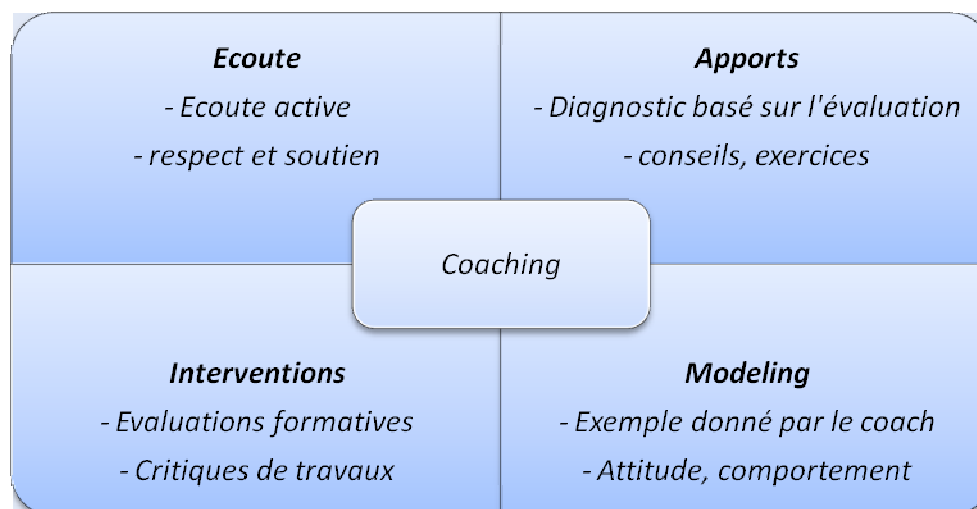
Processus d'accompagnement pour atteindre un objectif de performance ou de développement orienté résultats concrets (mise en pratique)

On peut déduire par cela que le coaching est une fonction partagée située entre les niveaux représentés dans le schéma suivant :

Schéma (2) : Positionnement de coaching



Schéma (3) : Processus du coaching



Le coaching, pourquoi faire ?

- Améliorer son style de management
- Développer son leadership
- Faciliter l'intégration d'un nouveau collaborateur
- Assurer la cohésion de son équipe
- Restaurer le dialogue et la confiance
- Etre accompagné dans la conduite d'un projet
- Gérer son évolution professionnelle
- Accompagner la mobilité
- Etre à l'aise rapidement dans une nouvelle fonction ou responsabilité

Et finir par développer ses compétences de manager

Essence du coaching et son passage du sport vers l'entreprise :

Le coaching est venu des Etats Unis et du monde sportif puis s'est déferlé sur l'entreprise. C'est grâce à Timothy Gallwey de Harvard; spécialiste du tennis et du golfe, le premier qui a mis le doigt sur l'essence même du coaching.

L'exercice d'une approche coaching: repose sur 05 principes :

- 1) **L'objectif** : le manager coach cherche à développer dans son équipe un état d'esprit, des attitudes et des méthodes susceptibles d'accroître les compétences de ses collaborateurs. Il les accompagne et les aide à s'adapter aux exigences de leurs fonctions et aux évolutions dans l'entreprise.
- 2) **La méthode** : il est conseillé de procéder en douceur. car il s'agit de transformer le mode de management en profondeur. Et de valoriser le gisement de créativité de chacun.
- 3) **La durée**: L'accompagnement d'une personne ou d'une équipe est un processus de long haleine. La construction de la relation part des besoins professionnels et vise au développement du potentiel et des savoir-faire de chacun. Ce qui exige un travail en profondeur.
- 4) **La technique** : la démarche se fonde sur les techniques du questionnement, de la formulation et du feed-back, qui sont issues de différents champs des sciences humaines. Ces techniques sont essentielles pour agir sur les comportements et les ressources des individus.
- 5) **L'état d'esprit** : Des relations fondées sur la confiance et la réciprocité permettent d'aller au-delà la résolution des problèmes spécifiques. Car l'objectif ultime du coaching demeure la recherche d'une plus grande autonomie.

Comment choisir son coach?

La démarche est prescrite en 03 étapes :

1^{ère} Etape:

A) Diagnostic : il faut s'assurer que son entreprise est ouverte au coaching et que le ou les coaches sont prêts à se remettre en cause. Car il n'y a pas de coaching réussi si il n'y a pas de d'engagement des bénéficiaires.

B) Définir ses besoins et ceux du coach (objectif):

Deux types de coaching sont définis : l'entreprise, le coach et coaché doivent fixer un objectif de coaching.

C) Coaching de opérationnel centré sur la situation : Exemple

* Vivre un conflit dans son équipe, * Aider un manager à réorganiser un service, * Vivre un changement de stratégie

D) Coaching de résolution qui privilégie le développement personnel : Exemple

* Assumer de nouvelles fonctions, le coach est face à des enjeux. * Affirmer sa communication, gérer son émotion. * Affirmer son leadership. * Se préparer pour être pour son job.

2^{ème} Etape: Dénicher le bon profil et vérifier ses compétences.

3^{ème} Etape: Etablir le contrat de coaching ;

cet dernière doit contenir 05 points clés:

- 1- Les objectifs du coaching.
- 2- Préciser la durée du coaching (3 à 6 mois).
- 3- Le lieu.
- 4- Le cout.
- 5- Clause de confidentialité.

Un bilan comportemental post coaching peut être proposé à ce niveau.

Le coaching stratégique :

Le coaching stratégique est une forme moderne et particulière du coaching, mais sur un plan théorique c'est un concept issu principalement d'une approche systémique sans laquelle la plupart de nos exploits scientifiques actuels seraient pas possibles. Cependant le coaching des entreprises s'inspire du coaching sportif. Quant au coaching stratégique, si son expertise implique bien une bonne connaissance de l'entreprise. Il faut admettre que dans notre société, il est encore rare de trouver des coachs répondant au critère du savoir-faire psychosociologique et on remédiera à cette situation en faisant du coaching stratégique une pratique d'équipe et de coordination.

Mais on cherche à savoir d'où vient cette méthode de coaching stratégique : le coaching stratégique st d'abord une nouvelle conception de la direction ou du pilotage de l'entreprise ou d'une organisation. Cette conception répond au besoin très concret de simplifier la tache des dirigeants (Manager) et des équipes. Cette complexité, qui s'est accrue avec les performances, à obligé les concepteurs à travailler sur l'organisation des indicateurs et des outils du management. Aussi une enquête menée auprès des P.D.G. des grands groupes internationaux à permis de mettre en évidence les principaux points de coaching qui conduisent au succès et dont toute entreprise soucieuse de défendre ses intérêts aura donc avantage à adopter cette ligne de conduite, et qui est comme suit :

- La formulation de la stratégie,
- Le développement des actifs humains,
- La conduite du changement,
- La définition des règles, de procédures, de valeurs communes,
- La création d'une expertise spécifique

Les obstacles de la mise en place du coaching : On peut décrire les obstacles en deux volets :

1) Les obstacles extérieurs :

- * La culture de l'entreprise s'oppose à ce genre d'approche.
- * Les gens voient toute nouvelle méthode d'un œil goguenard.

2) Les obstacles internes :

- * ça n'a rien d'une nouveauté, pour moi...

Voilà des années que je le fait !

* J'ai peur de ne pas le faire correctement...

* Je serai bloqué. Je ne saurai pas quelles questions poser...

* Je n'obtiendrai peut-être pas les mêmes résultats qu'avec mon style de management actuel !

Mon système actuel marche très bien.

Pourquoi changerais-je?

- * Je n'ai jamais cru à ces systèmes non directifs!
- * De toute façon, la seule chose qui fasse marcher les employés, c'est l'argent.

Les multiples avantages du coaching :

- * Amélioration des performances et de la productivité.
- * Formation continue du personnel.
- * Une meilleure intégration du savoir.
- * Une meilleure qualité de vie.
- * Des managers plus disponibles.
- * Plus d'idées, plus créatives.
- * Une meilleure utilisation des hommes, des compétences et des ressources disponibles.
- * Des procédures d'urgences plus rapides et plus efficaces au cas où ça nécessite.
- * Une meilleure capacité à s'adapter aux circonstances et aux changements.

Conclusion

Au travers de nos développements conceptuels et théoriques, nous constatons que la pratique du coaching nécessite des compétences, des qualités, des talents aussi bien rationnels et organisationnels qu'humains. Le métier de coach est un métier à part entière, noble, extraordinaire et une pratique de l'extrême qui s'apprend et on ne peut exercer véritablement ce métier sans acquérir une culture professionnelle faite de concepts, d'expérience, de méthodes, d'outils et de grilles d'analyse. Ainsi ce métier sera-t-il pleinement au service de la construction des personnes, pour les accompagner dans la croissance de leur capacité.

Le coaching repose sur :

- Le contexte : éveil de la perception et responsabilisation.
- Une technique: poser les bonnes questions

- Un enchaînement :

- * Fixer les objectifs
- * Analyser la réalité
- * Envisager les options
- * Agir

BIBLIOGRAPHIE:

- 1) GILLES Forestier, « Regard croisé sur le coaching », Edition d'organisation, Paris 2002.
- 2) HIGY C. & GELLMAN C. : « Le coaching » : Editions d'organisation, Paris 2002.
- 3) LAFLAMME Marcel : le management ; approche systémique, théories et cas, Edition Gaetan Morin.
- 4) LENHARDT v. & BURATTI L. : « Le coaching » : InterEditions, Dunod, Paris 2007.
- 5) MAISONS Christian, « le coaching stratégique » : 2^{ème} édition, Edition Maxima, Paris 1999.
- 6) WITHMORE John : « Le guide du coaching : Entraînement individuel dynamique des équipes, Amélioration des performances », Edition Laurent du mesnil, Paris 2001.
- 7) Sites Internet: <http://www.jecommunique.com>
<http://www.mediat-coaching.com>